سلسلة المدير الممارس

الأمين

الاستماع العملي

حسِّن قدرتك على الاستماع والقيادة

دليل الأفكار العملية

مايكل هوب

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف







الاستماع العملي

حسِّن قدرتك على الاستماع والقيادة

تأليف

مايكل هوب

نقله إلى العربية

أ.د محمد يوسف





Original Title
An Inconvenient Truth
By:
Al Gore
ISBN-13: 9781-567-59486-1-
ISBN-10:11-567-59486-

Published by: Rodale 33 E, Minor Street Emmaus, PA 18098 (U.S.A.)

ISBN 6-465-54-9960-978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب: من الأفكار إلى التنفيذ

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد تمت شراكة هذه المعرفة بطريقة تختلف عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. لا يُعد المركز مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشارك أعضاءه مجموعةً من المبادئ المشتركة ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة وهي كأول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة. وهي في سبيلها لتحقيق ذلك، تحمل هذه السلسلة مهمة المركز في تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع المجتمع ككل. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «من الأفكار إلى التنفيذ» - إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



محتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

الاستماع الفاعل هو رغبة الشخص وقدرته على السماع والفهم. في جوهرة، يُعد الاستماع الفاعل حالة عقلية تستلزم الانتباه الكامل والدقيق للشخص الآخر، تجنب الأحكام غير الناضجة، التفكير العميق، توضيح المعلومات وشرحها، التلخيص والمشاركة. ونتيجة لتعلم مهارات وسلوكيات الاستماع الفعال والالتزام بها، يستطيع القادة أن يكونوا أكثر فاعلية في الاستماع، وبمرور الوقت يستطيعون تحسين قدراتهم على القيادة.



الاستماع والقيادة

جيم قائد ناجح وذكي، كما أنه محبوب بين نظرائه. منذ ستة أشهر مضت، تسلم جيم عمله بمسؤوليات جسيمة في قسم جديد. لم يكن بمقدور جيم أن يحدد سبب التناحر والخلاف بينه وبين العديد من مرؤوسيه، وهو محبطٌ بسبب أن هذه المجموعة الجديدة لا يوجد بينها التآلف المطلوب. طلب جيم من أحد المرؤوسين أن تحضر إلى مكتبه لمناقشة هذا الأمر. إليك ما حدث في هذا الاجتماع:

جيم: - ماري، نحن نحتاج إلى أن نتحدث عن هذا الأمر. - من الواضح أن هناك بعض الاختلافات فيما بيننا، ولهذه الاختلافات تأثير سلبي على باقي المجموعة. ما هي المشكلة إذن؟

ماري: (يبدو أن جيم فاجأها بذلك وهي لا تدري من أين تبدأ). - حسناً، يمكنني القول: إن واحدة من المشكلات هي أنه ليس لدينا درجة كافية من المرونة - (في هذه الأثناء يدق جرس تليفون جيم، بدأ جيم في الرد على المكالمة التليفونية متكأ بكرسيِّه إلى الخلف، ناظراً إلى نافذة المكتب بينما هو يرد على هذه المكالمة التليفونية). ينهي هذه المكالمة ويعتدل في جلسته بحيث يواجه ماري: حسنا، ماذا كنتِ تقولين.. ؟

ماري: إننا لا نتمتع بدرجة عالية من المرونة.

جيم: مرونة؟ لا، إن الحالة ليست كذلك. تستطيعين أن تأخذي ساعة الغداء في أي وقت ما بين ١٢ ظهراً والواحدة والنصف بعد الظهر. كم من المرونة تريدين بعد ذلك؟

ماري: أعتقد أنه سيكون من المفيد كثيراً أن آخذ مدة قصيرة للغداء وأغادر المكتب بضع دقائق قبل انتهاء العمل بعد الظهر.

إذا لم أستطع الذهاب إلى دار الحضانة الخاصة بابني في تمام الساعة السادسة فإن دار الحضانة سوف تتقاضى دولاراً عن كل دقيقة تأخير.

جيم: الآن، ماري، أنتِ تعلمين جيداً أنه لا يجب أن تتوقعي محاباة من نوع خاص لمجرد أن لديك طفلاً. ولا يكون ذلك معاملة عادلة بالنسبة للآخرين.

ماري: (يبدأ صوتها في الحشرجة ولكنها تحاول أن تتماسك)..

أرى ذلك..

جيم: (يقف فجأة ويوجه ماري ناحية الباب): نعم.. حسناً!!

شكراً يا ماري. أنا سعيد بهذه المحادثة، تذكري أن باب مكتبي دائماً مفتوح.. شكراً.

لحسن الحظ أن كثيرا من القادة الفعليين أحسن بكثير من جيم. ولكن الكثير منهم، مثل جيم، يعتقدون في قدرتهم على الاستماع للآخرين. وغالباً ما يتعجب هؤلاء القادة حينما يجدون أن زملاء العمل، والمرؤوسين، والرؤوساء يفكرون أنهم (أي القادة) لا يستمعون جيداً وغير صُبُرُ ويتسرعون في أحكامهم، وهم أيضاً متعالين وغير مدركين. - -

أوضح تقييمنا لآلاف القادة في مركز القيادة الإبداعية أن الكثير من هؤلاء القادة يحتاجون إلى التطوير الذي يرتبط مباشرة بمهارات الاستماع:

- التعامل مع شعور الأفراد.
- تقبل الانتقادات.



- محاولة فهم ما يفكر فيه الآخرون مثل الحكم عليهم
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة
- استخدام التغذية الارتجاعية لإدخال التعديلات الضرورية على تصرفاتهم
- الانفتاح لإسهامات وآراء الآخرين
- وضع أنفسهم مكان الأشخاص (الشخص) الآخرين، وتخيل وجهة نظر هذا الشخص.

تُعد القدرة على الاستماع بفاعلية مكوناً رئيساً في القيادة وأن الغالبية العظمى من القادة يعلمون أنهم بحاجة إلى أن يكونوا مستمعين بدرجة جيدة، حتى يصبحوا أكثر فاعلية. وعلى الرغم من أنه قد تكون نواياهم حسنة، فإنهم لا يستطيعون - تحديداً - ما يمكن تفاديه لكي يصبحوا

مستمعين عمليين. وبتعلم المهارات والسلوكيات للاستماع العملي، يمكنك أن تصبح مستمعاً فاعلاً وقائداً ناجحاً.. - يمكنك استخدام الاستماع الفعلي مع مرؤوسيك، مع زملاء العملاء، مع المستهلكين، مع الرؤوساء ومع من يهمهم أمر المنشأة...

- السماع بدقة
- الحصول على الأفكار والمعلومات
- جمع المعلومات
- إيجاد الإجابات
- التواصل
- ترجيح الاختيارات
- تضميد الجراح
- بناء العلاقات
- الفهم
- التأكيد
- إظهار الاحترام
- الوقت
- مناقشة الفرضيات والأفكار
- تغيير وجهات النظر
- الإعداد لأمور أخرى

بداية، حاول أن تقيم مهارات في الاستماع باستخدام النموذج أدناه.

قيِّم مهاراتك في الاستماع

هل لديك مشكلة في الاستماع؟ لتقييم مدى نجاحك في الاستماع للآخرين، حاول تقييم نفسك على هذه السلوكيات. استخدم مقياس النقاط الخمس:

(١) أبداً (٢) نادراً (٣) أحياناً (٤) غالباً (٥) تقريباً دائماً

حينما أستمع للآخرين:

١- أجلس خلف مكتبي، اتلقى المكالمات التليفونية، أقلّب في الأوراق، أو أوضح من خلال الحركات والإيماءات أنني لست منتبهاً كلياً.

٢- أجد صعوبة تامة في التركيز على ما يقال (في أثناء الحوار).

٣- أشعر بعدم الراحة بالغيظ حينما يحاول بعض الناس كشف أخطائي.

٤- أفكر فيما سأقوله وليس فيما يقوله الشخص المتحدث.

٥- أكره أن يضع الشخص الآخر أفكاري وآرائي محل المساءلة.

٦- أقاطع المتحدث أو أظهر علامات عدم الصبر بينما أنتظر الشخص الآخر لينتهي من كلامه.

٧- أسدي النصيحة بسرعة، وأقترح ما يجب عمله أو بعض الحلول للمشكلات قبل أن يشرح الشخص الآخر وجهة نظري أو وجهة نظرها.

٨- أقول للناس ألاَّ يشعروا ما بداخلهم.

٩- أستشعر استياء الأشخاص بعد أن يتحدثوا معي.

١٠- أتكلم أكثر من الشخص الذي يجلس أمامي.

١١-

١٢- لا أشعر بالارتياح حينما يظهر الشخص الآخر عواطفه.

١٣- أجد صعوبة في فهم ما يريد أن يقوله الآخرون.

١٤- أتحاشى أن أطرح الأسئلة التي من شأنها أن تجعل الشخص الآخر يتكلم كثيراً.

١٥- ألقي الأسئلة التي أعرف إجاباتها.

١٦- أتوقع إجابات "نعم" أو "لا".

١٧- كثيراً ما أفقد مسار المناقشة.

١٨- أجد صعوبة بالغة في تذكر ما قيل خلال المناقشة.

١٩- كثيراً ما اكتشف أن الأشياء التي اتفقنا عليها في أثناء المناقشة لا تُنفذ.

٢٠- أتحاشى إعادة ما ناقشناه، أنا والشخص الآخر.

٢١- أحتفظ بأفكاري لنفسي.

٢٢- أحتفظ بمشاعري لنفسي.

٢٣- أتفادى مشاركة الخبرات الشخصية.

٢٤- أحاول جاهداً ألاَّ أدع الشخص الآخر يعرف أن سلوكياته في أثناء المناقشة قد أثرت فيَّ.

سوف نعود إلى هذا التقييم مرة ثانية في هذا الكتيب الإرشادي.

مجموعة مهارات الاستماع العملي

الاستماع العملي هو رغبة الشخص وقدرته على السماع والفهم. يعلم الكثير منا، بداهة، ماهية الاستماع العملي، وعلى الرغم من ذلك ربما لا ندري ما يجب أن نفعله لنكون ناجحين في ذلك. وبتعلم السلوكيات والمهارات المتعلقة بالاستماع العملي يستطيع القادة أن يكونوا أكثر فاعلية في الاستماع، وعلى مدار الوقت يقومون بتحسين قدرتهم على القيادة.

من المفيد أن تفكر في الاستماع على أنه تبادل بين الناس. - على المستوى الأول يمكن تحسين جودة المحادثة حينما... - في الاستماع العملي. يستطيع القادة الذين يقومون بممارسة الاستماع العملي وهو النمط السائد في المحادثة ويؤدي المشاركون في هذه المحادثة دوراً فاعلاً. يشتمل الاستماع العملي على إيجاد.. عامة، التواصل، استشكاف الإمكانيات الجديدة.

يحتوي الاستماع العملي على ست مهارات: الانتباه، التحكم في الإسراع بالحكم، التفكير العميق، التوضيح، التلخيص، والمشاركة. وتسهم كل من هذه المهارات في عملية الاستماع العملي، وتشتمل كل منها على وسائل أو سلوكيات متعددة. - على سبيل المثال، الانتباه ليس شيئا تستطيع الامتناع عنه عندما تقوم بالتحكم في الإسراع بالحكم. - في إحدى المحادثات، ربما يحتاج التوضيح مجهوداً ووقتاً أكبر، و في أخرى فإن الحصول على هذا التوضيح والفهم ربما يكون أسرع وأسهل.

الانتباه: إن الهدف الرئيس من الاستماع العملي هو وضع اللهجة

المريحة ومنح الآخرين الوقت والفرصة للتفكير والتحدث. بإبداء الاهتمام لسلوكك وسلوك الآخرين، فإنك بذلك تعد المساحة لحوار منتج/بناء. عليك أن تولي اهتماماً للأمور الآتية:

نموذج تفكيرك: يمكنك الدعاية والاهتمام بعقلية أو طريقة التفكير في الاستماع العملي. عليك أن تؤدي دور المستمع والمتعلم. كن حاضر البديهة وركز على اللحظة (لحظة الاستماع). تذكر أن تكون نيتك هي التواصل والفهم. وليس مساءلة الشخص الآخر. عليك أن تتصرف من منطق الاحترام، تعاطف مع الشخص الآخر. تذكر أيضاً أنك سوف تحتاج إلى القيام بتلخيص أفكار الشخص الآخر واهتماماته وشعوره بدقة عند نهاية المناقشة. إذن عليك أن تستعد لذلك.

لغة الجسد: حاول أن تحتفظ بنظرة مريحة، أبد اهتمامك، وحاول إعطاء إيماءات توكيدية، أشر بطريقة أو أخرى أنك تفهم الموقف. ابتسم حينما يكون ذلك ضرورياً. عليك أيضاً أن تظهر فهمك للموضوع مع ترك الفرصة للشخص الآخر لكي يستمر في المحادثة.

الشخص الآخر: ترتاح الملاحظة الدقيقة والاستماع الفاعل درجة عالية من الانتباه. عليك أن تعير اهتماماً لسلوكيات وتصرفات الشخص الآخر حتى تتمكن من الحصول على المعلومات التي تنم عنها هذه التصرفات وحاول أن تفسرها بدقة. هناك بعض الدلائل التي توضح العواطف المتضمنة في وجهة النظر التي يبديها الشخص الآخر، وعليك أيضاً ملاحظة مستوى

هذه العواطف. لاحظ وانتبه لنبرة الصوت، مدى حدتها، مستوى الصوت، وتعبيرات الوجه. لاحظ أيضاً تحوّلات الجسد، اللغة، الصوت. وبالتركيز على الشخص الآخر، وفي ذات الوقت حضورك الذهني، فإنك بذلك ترسل رسالة فاعلة مؤداها أنك تفهم وجهة نظر الشخص الآخر.

التمهل في الحكم: يحتاج الاستماع العملي إلى الانفتاح في التفكير، وبصفتك مستمعاً وقائداً لابد أن يكون لديك تقبلاً للأفكار الجديدة، وجهات النظر الجديدة، والمسؤوليات الجديدة. حتى عندما يكون لدى المستمع (أنت) وجهات نظر قوية، عليه أن يتمهل في عملية الحكم، تأجيل الانتقادات، تجنب المجادلة ومحاولة تأجيل عرض وجهة نظره.

حاول أن تذكر نفسك : «أنا هنا لفهم وجهة نظر الشخص الآخر وكيف يرى هذا الشخص الأمور المحيطة. ليس هذا هو الوقت للحكم أو عرض وجهة نظري».

يُعد تأجيل (إمهال) الحكم نقطة مهمة، خصوصاً عندما يكون مستوى التوتر عاليا. دع الشخص الآخر يخرج ما بداخله. مرة أخرى اشعر بالراحة. إن وظيفتك الرئيسة هي أن تستمع وأن تعير الانتباه. لا يعني ذلك إطلاقاً أنك توافق على كل ما يقال، لكن ذلك يوضح أنك تحاول أن تفهم الموقف.

مارس التعاطف: التعاطف هو القدرة على أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر، لتعيش - ولو مؤقتا، في عالم الشخص الآخر. إن إظهار التعاطف هو السلوك الذي يوضح ويعبرّ عن رغبتك في فهم موقف الشخص الآخر. على سبيل المثال، «سأكون سعيداً إذا كان لدي هذا الاختيار الجذاب». أو «ربما يكون هذا الاختيار صعب التحقيق». يدل ذلك على احترامك للشخص الآخر وآرائه ووجهات نظره (نظرها).

وضّح مدى.. -: «عليك أن تظهر نيتك في أن تكون متفتحاً، وذلك بأن تقول شيئا مثل «لدي وجهة نظر أخرى، ولكنني أريد سماع وجهة نظرك» أو

أن هدفي هنا هو أن أفهم الموقف، وليس الحكم على وجهة نظرك، أو اتخاذ قرار ما».

إدراك الفروق: تختلف الآراء بينك وبين الشخص الآخر، حيث إن لكل منكما وجهة نظر معينة. تساهم هذه العوامل: الخبرة، الثقافة، الخلفية الشخصية، والظروف الحالية، في طريقة رد فعل الناس في مكان العمل. عليك أن توضح أنه من الضروري أن تفهم الأشياء من منظور الآخرين.

كن صبوراً: تمهل قليلاً، حتى تعطي الفرصة للشخص الآخر أن يتكلم ويسترسل في الحديث. لا تحاول الإسراع في المناقشة. توقف قليلاً، وعليك أن تشعر بالراحة حتى في الوقت الذي تتوقف فيه المحادثة.

التفكير العميق وانعكاس الرؤية: مثل المرآة، عليك أن ترى الصورة الأخرى دون الموافقة أو عدم الموافقة. استخدم إعادة الصياغة - صورة مختصرة، وتلخيص بسيط، لوجهة نظر الشخص الآخر - حتى تظهر مدى فهمك لوجهة نظره (نظرها).

إن انعكاس رؤية معلومات الشخص الآخر ووجهة نظره وشعوره، هي طريقة توضح أنك تستمع وتفهم في الوقت ذاته. - لا تحاول افتراض أن تفهم بوضوح، أو أن الشخص الآخر يعرف ما سمعته. إن القدرة على الانعكاس بخصوص محتويات وجهة النظر الأخرى، وشعور الطرف الآخر تخلق نوعاً قوياً من العلاقات، وتعمّق عملية الفهم.

- **إعادة صياغة المعلومات:** عليك أن توضح مدى تتبعك للمعلومات، التي يعرضها الشخص الآخر، وذلك من خلال إعادة الأفكار الأساسية من وقت لآخر، مؤكداً الحقائق. إن الاستجابات مثل «ما أسمعه منك هو.. -».

أو «دعني أتأكد من أنني أفهم ما قلته...» هذه الانعكاسات تسمح لك بتحديد نقاط الاتفاق والتلاقي، وتعطي الشخص الآخر إشارة على فهمك

للموقف.

- **إعادة صياغة العواطف**: إن عملية تحديد الرسالة التي تنم عنها العواطف، والتي تصاحب محتويات المناقشة تعتبر مهمة جدا، ولكنها غالباً ما تكون أكثر تحدياً. ومع ذلك فإن انعكاس عواطف الشخص الآخر هي طريقة فاعلة في فهم الموضوع الجوهري في المناقشة. ربما تكون رسالة العواطف داخله ضمن الكلمات التي يستخدمها الشخص الآخر أو في نبرة صوته (صوتها)، أو في لغة الجسد، أو خليط من هذه العوامل. وباستخدام هذه الوسيلة يوضح للشخص الآخر أنك تعيره انتباهاً، وأن تبذل المجهود في فهم ما يتواصل معك بشأنه. وربما تفيد الآخرين، وذلك من خلال تقديم وضوح المشاعر، التي يعبرون عنها، ولكن بدون وعيٍ منهم. إليك بعض الأمثلة بخصوص إعادة صياغة العواطف:

- يبدو أن لديك شكّاً في..
- يبدو لي أنك تشعر بالسعادة عن..
- يبدو كما لو كنت تشعر بالإحباط.. -

الوضوح: حاول التأكد من معالجة الأمور التي تبدو مبهمة أو غير واضحة. إن التوضيح وصياغة بعض الأسئلة تعتبر أدوات هامة في هذا الصدد.

- **الأسئلة المفتوحة**: تمكن هذه الأسئلة الأشخاص من التحدث بحرية واسترسال في شرح أفكارهم، وتمكنك أنت من اكتشاف الأمور المختصة. إنها أيضاً تشجع الأشخاص على الانعكاس، بدلاً من الدفاع عن مواقفهم أو محاولتهم في تخمين "إجابات صحيحة". لا يمكن الإجابة على الأسئلة المفتوحة بمجرد "نعم" أو "لا". - على

سبيل المثال:

- ما هي أفكارك أو وجهة نظرك بخصوص.. ؟
- ما الذي أدى بك إلى الوصول إلى هذه الخلاصة.. ؟
- ماذا سيحدث بعد ذلك..؟

- أسئلة توضيحية. تمكن هذه الأسئلة من التأكد من فهم وتوضيح اختلاطات الأمور. إنها تساعد في تعريف المشاكل، تغطية الفجوات في المعلومات، وتشجع على تحري الدقة. إن أي من الأسئلة مثل: من أو ماذا، أو أين أو متى أو كيف أو لماذا؟ يمكن أن توضح السؤال، ولكن ليست هذه الأسئلة هي كل ما هو ممكن. - على سبيل المثال:

- دعني أوضح عما إذا كنت واضحاً. "هل تتحدث عن.. - "
- ربما أكون قد فقدت شيئا ما. هل بإمكانك إعادة ذلك؟
- أنا لست متاكداً من أنني فهمت ما تقول. هل يمكن شرحها ثانية بطريقة أخرى:

- **الأسئلة المحفزة للتفكير**: تقدم هذه الأسئلة الأفكار الجديدة أو الاقتراحات. كثيراً ما تلقي هذه الأسئلة الضوء على التعامل أو بعض نواحي التحدي. بوضع هذه الأسئلة، فإنك تسمح بالانعكاس والردود الجيدة، بدلاً من أن تقول للآخرين: ما يجب عليهم عمله. يؤدي إلى ملكية القرارات ومخرجاتها، ويخدم عملية تنحية طاقة حل المشاكل في الأشخاص الآخرين. - على سبيل المثال:

- بالتحديد، ما هي بعض الأشياء التي قمت بمحاولتها؟
- ما مدى انفتاحيتك ووضوحك مع "ماركوس" بخصوص تأثير ذلك على مندوبي البيع، اذ لم يتغير الموقف؟

- ما هي الأشياء - في أسلوبك القيادي التي يمكن أن تساهم في فشل "تونيا"؟ أي تقوم بالعمل في الوقت المناسب.

التلخيص: يعتبر ذلك عبارة مختصرة عن الأفكار التي أثارها الشخص الآخر خلال عملية المناقشة. إن عملية التلخيص مهمة، إذ إنها تمكن المشاركين في المحادثة من رؤية الأمور التي قاموا بإثارتها والأفكار التي شاركوا بها. مرة أخرى، فإن الملخص لا يعني الموافقة أو عدم الموافقة من جانبك، ولكنها تمكنك من إتمام المناقشة. ربما يؤدي التلخيص إلى عدة أسئلة أخرى وأنت في طريق صياغة الحل للمشلكة. يساعد التلخيص جميع المشاركين (أنت والشخص الآخر) في فهم مسؤولياتهم، وكذلك عملية المتابعة.

قم بالتلخيص المختصر لما فهمته أثناء عملية الاستماع: "يبدو أن اهتمامك الأولي هو.. " أو تبدو أن هذه هي النقاط المهمة التي قمت بتقديمها.. - بالإضافة إلى أو عوضا عن - فإن القيام بعملية التلخيص بنفسك، ربما تسأل الشخص الآخر أن يقوم بالتلخيص كذلك: "ماذا سمعت حتى الآن.. ؟" أو "حتى أتمكن أننا نسير في نفس الطريق، هل من الممكن أن تلخص لنا الخطط الرئيسية التي اتفقنا عليها اليوم؟".

المشاركة: كونك مستمعاً عملياً، لا يعني أنك مجرد مستمع يتشرب المعلومات التي يتلقاها. إنك عضو فاعل في المحادثة، ولك أفكارك ومشاعرك. ومع ذلك فإن الاستماع العملي هو في جوهره عن فهم الشخص الآخر، ثم بعد ذلك فهمك أنت. يعتبر ذلك صعباً على كثير من الناس أن يتعلموا، وأن يقوموا بتطبيق ما تعلموه. وتبدو هذه الصعوبة أكثر حدة خصوصاً للأفراد الذين هم في مواقع قيادية، والذين توهموا بأنه يجب أن يتم فهمهم أولاً، حتى يستطيع الآخرون أن يتبعوهم.

وبمجرد أن تحقق الفهم الواضح لوجهات نظر الشخص الآخر، يحين

الوقت لأن تقدم أفكارك ومشاعرك، واقتراحاتك ثم مناقشة الأمور المهمة. إنه الوقت لمشاركة الأفكار، ولتعاونك في الحلول، و فيما سيأتي بعد ذلك.

على سبيل المثال:

- إن ما قلته لي.. - يولّد الكثير من الأفكار...
- شعرت بالسرور، حينما أصبح واضحاً لي ما قلته بأني لست وحدي في الشعور بذلك.
- هل يمكنني مشاركة شيئا شبيها.

معوقات الاستماع العملي

يرى معظم الناس أن بعض المهارات والسلوك المرتبطة بالاستماع العملي على أنها كياسة أو مجاملة (مثلاً، عدم المقاطعة). ولكن بعض مهارات الاستماع الأخرى (مثل السؤال عن أمثلة توضيحية) غير مألوفة، وبالتالي قد يتطلبها التعلّم والممارسة. وقد يواجه القادة الذين يحاولون تنمية مهاراتهم في الاستماع العملي عدداً من المعوقات.

صورة القيادة:

قد يبدو دور الاستماع وكأنه متعارضٌ مع فكرة القيادة. في المجتمع الذي يقيِّم القادة الذي يتصفون بالحسم في اتخاذ القرارات، الرؤية، الشخصية القوية، تكون التوقعات إن مثل هؤلاء القادة يجب أن يكون لديهم الإجابة، وعليهم أخذ المبادرة وأن يكونوا المتكلمين غالب الوقت. إن تأكيدنا على أداء القادة يدخل في صلب قدرتهم على الصمت والاستماع. يعتقد القادة أنهم يجب أن ينصتوا قدر ما يتكلمون. لكن الدراسات أوضحت أنهم يتكلمون ٨٠٪ من الوقت في تفاعلاتهم مع الآخرين.

السكوت علامة الرضا

يمكن أن يُفسّر الاستماع الصامت على أنه الموافقة أو القبول لوجهات نظر وآراء الطرف الآخر. حينما تختلف آراء القادة، أو أن يكون لديهم معلومات إضافية، ربما يتسرعون للإجابة أو المناقشة. يسمح الاستماع العملي بمناقشة وجهات النظر المختلفة وتقييمها. إن الاستماع العملي لا يتطلب منك أن تتخلى عن أفكارك أو أن تؤجل آراءك وأهدافك، ومع ذلك فإنه يتطلب وقتاً كافياً حتى تُلم إلماماً كافياً بالمشكلة، وأن تتضح لك الافتراضات - كل ذلك يجب أن يتم بانفتاحية وأريحية تامة.

الضغوط الخارجية

إن طبيعة المناخ من حيث اللاتأكدية والتعقد والديناميكية تجعل من الصعب على القائد أن يقتصر دوره على مجرد الاستماع. كما أن المتطلبات اليومية من القادة تجعل من الصعب عليهم التمهل، والتركيز، والاستعلام والسماع (المترجم: طبيعة المناخ الإداري تجعل من الصعب على القادة إعطاء هذه الأمور وقتاً طويلاً، ذلك لأن لديهم مهاماً استراتيجية أخرى تستلزم اهتمامهم). - في نفس الوقت فإن واحدة من المهارات الضرورية للتعامل مع اللاتأكدية هو طلب المعلومات بصفة دائمة، واستخدام هذه المعلومات. إن التواصل الفعَّال - خصوصاً القدرة على الاستماع - هي مهارة ضرورية للبقاء.

نقص المعرفة:

غالبا ما تكون مهارة الاستماع مهارة تواصل، لا تُعطي العناية الكافية. ينصب معظم تركيز القادة على كيفية توصيل/تواصل المعلومة بكفاءة.. بينما لا تُعطى عملية تسلّم الرسالة مثل هذا التركيز.

التكوين الشخصي:

إن الخبرات والتجارب الشخصية (عما إذا كان معتاداً أن يعمل بالتعاون مع الآخرين أم مستقلا بذاته) وشخصية القائد (الحسم في اتخاذ القرارات، عدم الصبر، يتكلم كثيراً، أو مُتحفّظ) قد تخلق عوائق في الاستماع العملي الفاعل.

الوقت والمكان:

يكون الاستماع أكثر تحديا عندما لا تتواجد في المكان نفسه، الذي يتم فيه المناقشة مع الآخرين. تعتبر المكالمات التليفونية أو مؤتمرات الفيديو وسائل غير شخصية، لأنك تفتقد التعبيرات غير الكلامية (المترجم: مثل لغة الجسد، العواطف، الإيماءات.. الخ) وقد يكون ذلك أحد عيوب التكنولوجيا. ربما يكون الاستماع العملي أكثر أهمية خصوصاً، حينما تتواجد الأطراف في أماكن وأوقات مختلفة من العالم.

العواطف والمشاعر:

حينما يُظهر الناس مشاعر قوية، يكون ذلك دافعاً للقائد أن يتفاعل بسرعة وبدرجة عالية من التعاطف. من المفضل أن تستخدم الاستماع العملي لتخفيف التوتر، مناقشة الصراعات، وإيجاد الفهم المشترك لحل المشكلات. - على النقيض، فإن المشاعر الضعيفة قد تجعل من الصعب على القائد أن يستمع بدقة. حينما يُناقش القائد بعض الأمور مع من لا يحظون باحترامه، يكون ذلك تحديا كبيرا أن يستمع دون إصدار الأحكام السريعة، عدم الصبر،.. الخ، تلعب العواطف دوراً كبيراً في مكان العمل، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يتحكم في هذه العواطف ومساعدة الآخرين للتحكم في عواطفهم ومشاعرهم.

الاختلافات الثقافية:

ترتبط طرقنا في التواصل، والقيادة، والعمل ارتباطا وثيقا بخلفيتنا الثقافية. يمكن إساءة فهم السلوكيات الطبيعية أو الروتينية، لأنها قد تخلق مشاكل غير متوقعة، خصوصاً عندما تعمل مع أشخاص ليست لهم نفس الخلفية الثقافية. كذلك، فإن الأفكار والأساليب التي يتعلمها القادة بما فيها أساليب الاستماع العملي، تتضمن مستوى معيناً من الانحياز الثقافي. فبينما يُمكنك الاستماع الفعال من التواصل في مناخ يتمتع بتعدد الثقافات، فإنه من المهم أن تكون مدركا لافتراضاتك وتفسيراتك.

كيف تنمي مهاراتك في الاستماع؟

يقدم هذا الجزء من الكتيب بعض الإرشادات والأنشطة لمساعدتك في ممارسة وإتقان مهاراتك في الاستماع العملي. ارجع إلى الوراء حيث التقييمات التي قمت بإكمالها في صفحات، - - من هذا الكتيب. إذا أعطيت نفسك ٤ أو ٥ لكل عنصر من عناصر التقييم، انظر إلى هذا العنصر في القائمة التالية أدناه. لقد قمنا بوضع بعض الإرشادات التي تخاطب هذه العناصر. يمكنك استخدام هامش الصفحة لإضافة أية أفكار أخرى لوضع الهدف وخطط الممارسة.

١- أجلس خلف مكتبي، أتسلم المكالمات التليفونية، أعبث بالأوراق الموجودة على مكتبي أو أعيد ترتيبها.

- اختر المكان والوقت اللذين يقللان من المقاطعات والتشويش.
- أطلب من الآخرين ألا يقاطعونك.
- إذا كنت - في خضم أحد الأشياء المهمة، اسأل الشخص الآخر أن ينتظر لمدة دقيقة حتى تنتهي مما تقوم به، ثم اعطه الاهتمام التام.

٢- أجد صعوبة بالغة في التركيز على ما قد قيل..

- تحوَّل في اتجاه الشخص الآخر، انظر إليه دائماً، قم بإزالة الأشياء الموجودة أمامك، والتي قد تسبب تشويشاً.
- بموافقة الشخص الآخر، قم بتدوين بعض الملاحظات، سوف يمكنك ذلك من تذكر بعض النقاط الهامة.
- إذا استمر هذا الاجتماع أطول مما يجب، قم بأخذ استراحة من وقت لآخر.

٣- أشعر بالضيق حينما يحاول البعض التقليل من شأن أفكاري.

- اعتبر التكلفة المحتملة نتيجة عدم التمهل والاستماع للشخص الآخر.
- أعط الشخص الآخر كمية معينة من الوقت، تكون خلالها أكثر تركيزا.

إذا لم تنته المناقشة خلال هذه المدة، اقترح وقتاً آخر للاستمرار في تلك المناقشة.

- فكر مستقبليا. أي ضع – في جدولك اليومي بعض الوقت للذهاب إلى حيث يعمل الآخرون، – على سبيل الزيارة.

٤- أفكر فيما أريد أن أقوله.

- ضع هدفاً بأن تكون قادراً على إعادة الجملة الأخيرة، التي قالها الشخص الآخر.
- خذ بعض الوقت لتكوين ردودك بعد أن يكون الشخص الآخر قد انتهى من الحديث.
- عليك بأن تذكر نفسك دائماً أن هدفك الرئيسي كمستمع: هو الفهم، وليس تصحيح الأخطاء.

٥- أكره أن يضع الآخرون أفكاري وأفعالي محل المساءلة (المناقشة).

- عليك أن تسأل نفسك: لماذا تفكر أن أفكارك وأفعالك لا يمكن

تطويرها أو تحسينها.

- اسأل أحد الذين تثق بهم أن يعطيك تغذية ارتجاعية، حينما تظهر أنك "أحسن العارفين بالأمور".
- أعط اهتماماً إلى لغة جسدك، نبرة صوتك، تعبيرات وجهك، حينما يسألك الشخص الآخر.

٦- أقاطع أو أظهر علامات عدم الصبر.

- حاول التركيز على ما يقال، وليس ما تريد قوله.
- أعط الشخص الآخر تصريحاً أن يستوقفك حينما تقاطعه (تقاطعها).
- أعط نفسك بعض الوقت لتكوين ردودك بعد أن يكون الشخص الآخر قد انتهى من الحديث.

٧- أتعجل في إعطاء النصيحة.

- خذ في الاعتبار أن الشخص الآخر يطلب الاستماع إليه وفهم موقفه.
- اسأل الأسئلة المفتوحة، والتي تشجع الشخص الآخر على تقديم الأفكار.
- لا تخف من فترات السكوت، إنها تعطي الشخص الآخر الفرصة على استكمال مناقشاته، وتعطيك أنت الفرصة لأن تفكر.

٨- أقول للآخرين ألاَّ يشعروا، - بما يشعرون

- تكون المشاعر حقيقية للأشخاص الذين يستشعرونها. لا تتوقع أن الأشخاص ليس لهم مشاعر.
- اعترف لشعور الشخص الآخر، وضمِّن هذه المشاعر تفسير الأشياء.

- اسأل الشخص الآخر أن يقوم بوصف مشاعره (مشاعرها)، وكيف تؤثر هذه المشاعر على العمل و على العلاقات.

٩ - أستشعر ضيق الآخرين بعد الحديث معي.

- لخِّص النقاط الرئيسية التي سمعتها من الشخص الآخر. واسأل عما إذا كان ذلك هو ما يريد الشخص الآخر توصيله.
- اسأل أحد الذين تثق بهم أن يقوم بملاحظتك أثناء محاولتك مع الآخرين وأن يعطيك تغذية ارتجاعية.
- اسرد اثنين أو ثلاثة أشياء من التي قمت بعملها، والتي تؤثر في ردود فعل الشخص الآخر. خلال وقت المقابلة، راجع هذه الأشياء مع الشخص الآخر.

١٠- أميل إلى الكلام أكثر من الشخص الآخر.

- طَبِّق قاعدة ٨٠ - ٢٠. قم بالاستماع ٨٠٪ والكلام ٢٠٪.
- من وقت لآخر، قم بإعادة صياغة ما سمعت من الشخص الآخر. كأن تقول "دعني أرى ما إذا كنت قد سمعت ما تقول بدقة".
- لا تخف من فترات السكوت أثناء المناقشة. إنها تعطي الشخص الآخر الفرصة للاستمرار، وتعطيك أنت الفرصة لتجميع وترتيب أفكارك.

١١- أحاول ملء فترة الصمت (المترجم: أحاول أن أتحدث.. - الخ).

- اسأل نفسك: لماذا لا تشعر بالراحة أثناء السكوت، الأداء extraverted، ورغبتك في أن تبدو حاسماً؟
- لا تخف من السكوت. إنه يعطي الشخص الآخر الفرصة للاستمرار، وتعطيك أنت الفرصة لتجميع أفكارك.
- اعترف بعدم ارتياحك بالسكوت للشخص الآخر. "أشعر بأنني

أريد الإجابة على سؤالك فوراً، لكنني أريد أن أسمعك على قدر الإمكان".

١٢- أشعر بعدم الارتياح.. - حينما يظهر الشخص الآخر عواطفه وانفعالاته.

- تذكر أن العواطف (المشاعر) قد توفر بيانات مهمة. يمكنك أن تجد هذه المشاعر فيما وراء الكلمات.
- عليك أن تعطي انتباها إلى نبرة الصوت، لغة الجسد، واستخدام كلمات معينة.
- عرّف هذه المشاعر بمجرد ملاحظتك لها. "تبدو أنك مهموم بـ.. - أو "قل لي بعض الشيء عن.. ".

١٣- أشعر بصعوبة في فهم ما يحاول أن يقوله الآخرون.

- استخدم الأسئلة المفتوحة والواضحة.
- اسأل الشخص الآخر أن يعطيك جوهر ما يريد أن يقوله. أعد ما سمعت، واطلب التصحيحات والإضافات.
- إذا كان هناك أشخاص آخرون يحضرون هذا الاجتماع، اسأل أي منهم أن يعيد صياغة (أو يكرر) ما قاله الشخص الآخر.

١٤- أتحاشى الأسئلة التي تساعد - على... أو تشجّع...

- كن واضحاً بخصوص السبب وراء هذه المحادثة، حتى أكثر الأسباب وضوحا تتطلب منك أن تسأل الأسئلة، وأن تسمح للشخص الآخر بالكلام.
- ربما تسأل الشخص الذي يغرق في التفاصيل أن يقدم إليك قائمة بالموضوعات، التي يريد مناقشتها معك، وأن يقدم لك هذه القائمة قبل الاجتماع لمناقشتها.

- اقترح وقتاً ومكاناً للمناقشة، حيث تكون أكثر ارتياحاً، ولست في عجلة من أمرك.

قم بوضع مفكرة للاستماع

يمكنك استخدام أشكالاً معينة عن طريق الاختزال، لتذكر نفسك بموعد الاجتماع. ربما تحتاج إلى نسخ الرسم البياني للاستماع الفاعل والموجود بصفحة - من هذا الكتيب. قم بتضييق حجم هذا الرسم البياني وضع هذه النسخة في حافظة الجيب أو أي وسيلة اليكترونية أخرى: كالحاسب الشخصي المحمول، والحاسب الشخصي اليدوي. ارسم الشكل الذي يوضح ماذا يعني الاستماع الفعَّال بالنسبة لك؟ أو اعكس الأمر وارسم ما يعني الاستماع الرديئ، وما هو تأثيره؟ واستخدم هذه الأشكال للتذكرة. بعض القادة يكتب بالفعل الكلمة "استمع" - على رأس الصفحات التي أمامهم قبل كل اجتماع.

حاول أن تذكر نفسك بسلوكيات معينة. إذا كنت تعمل على تطوير مهارة من مهارات الاستماع الفعَّال، وفر لنفسك تذكرة بذلك. ربما يكون تركيزك على عدم المقاطعة، يمكنك تدوين هذه العبارة على كارت "لا تقاطع" أو إذا كنت تهتم بمهارتك في وضع الأسئلة، عليك أن تشير إلى قائمة الأسئلة التوضيحية والأسئلة المفتوحة، التي أحضرتها معك لهذا الاجتماع.

عندما تخطط مقدما لاجتماع معين أو مناقشة ما، مارس استراتيجيتك في الاستماع الفعَّال قبل هذا الاجتماع، كما لو كنت تفكر في محتويات الاجتماع. ما هو هدفك؟ وكيف يساعدك الاستماع الفعَّال على تحقيقه؟ قم بوضع رسم تفصيلي للسلوكيات والأسئلة والأفكار، حتى تتذكرها خلال انعقاد الاجتماع.

١٥- أسأل الأسئلة التي أعرف إجابتها.

- حاول تجنب ذلك تماماً. مثل هذا المدخل ليس مناسباً للاستماع العملي.
- خذ في الحسبان أن عمل ذلك يمكن أن يُشعر الشخص الآخر بعدم الارتياح.
- إذا كان لديك إجابة ممكنة، قدم هذه الإجابة، وشجّع الشخص الآخر أن يفكر ملياً في نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

١٦- أتوقع إجابات "نعم" و"لا".

- حاول أن تذكر نفسك أن هذا التوقع غير ملائم للاستماع العملي.
- راجع الإرشادات التي يحتوي عليها هذا الكتيب الإرشادي عن الأسئلة المفتوحة.. الخ
- تجنب الأسئلة التي لا تؤدي إلى النتائج المنشودة، والتي تسأل عن الموافقة بدلا من التفكير، مثلاً "ألا تعتقد أن.. ".

١٧ - غالباً ما أفقد خط سير المناقشة.

- من فترة لأخرى قم بإعادة صياغة ما سمعته من الشخص الآخر. مثلاً "دعني أرى ما إذا كنت قد سمعت جيدا ما قلت. "
- إذا فقدت خط سير المناقشة، اسأل المساعدة، مثلاً: "أنا لا أتابع. "هل بإمكانك مساعدتي في تحديد سير هذه المناقشة. "
- حاول أن تذكر نفسك بالهدف الأساسي من المناقشة.

١٨- بعد موافقة الشخص الآخر، قم بتدوين بعض الملاحظات التي قد تساعدك على تذكر النقاط الرئيسية.

- في نهاية المناقشة، قم بتلخيص النقاط الرئيسة، واسأل عن بعض التوضيحات. أو اسأل الشخص الآخر أن يقوم بالتلخيص.
- إذا كانت المناقشة على درجة كبيرة من الأهمية، ويعتقد كلاكما

بالأريحية في تسجيلها، قم بذلك.

١٩- في كثير من الأحيان أكتشف عدم إتمام بعض الأعمال.

- تجاه النهاية في هذه المناقشات، أعرض النقاط التي التزمت أن تقوم بها أنت والشخص الآخر، ومتى سيتم ذلك.
- سل الشخص الآخر أن يرسل إليك الملخص كتابة، عما اتفقتما عليه بشأنه.
- ضع في الاعتبار الدور الذي تقوم به الديناميكية الثقافية، وقم بالمتابعة متى تطلب الأمر ذلك.

٢٠- أتحاشى عملية الإعادة والتكرار في الأشياء مني أو من الآخرين.

- قم بتذكير نفسك إن الإعادة تساعد في التأكد من أنك تفهم ما يعنيه الشخص الآخر.
- من وقت لآخر، عليكما أن تسألا: ما سمع كل منكما من الآخر، حتى تستطيعان تجنب سوء الفهم.
- في حضور أشخاص آخرين، سل أي منهم أن يعيد صياغة ما قد سمعه.

٢١- أحتفظ بأفكاري لنفسي.

- كونك مستمعاً عمليا، عليك أن تشارك أفكارك مع الآخرين.
- تذكر أن هدفك الرئيسي هو فهمك للأمور، فهم الآخرين لك يأتي في المرتبة الثانية.
- حاول أن تبني، أو تضيف إلى ما قاله الشخص الآخر. كأن تقول مثلاً: "لقد أدى ذلك إلى هذه الأفكار..."
- استخدم أسلوب "أنت أولاً". إن مشاركة أفكارك أولاً قد تؤثر سلباً على أفكار الشخص الآخر.

٢٢- أحتفظ بمشاعري لنفسي.

- يشتمل الاستماع العملي على مشاركة مشاعرك. ويعمل ذلك، - على مستوى مريح لك، يمكن أن تظهر تقاطعك واتفاقك الإيجابي.
- استخدم أسلوب إس - بي - آي (المترجم لم يرد شرح هذه الاختصارات بعد). اشرح الموقف الذي حدثت فيه سلوكيات الشخص الآخر. اشرح هذا السلوك ووضح تأثيره عليك.
- علماً بأن القليل منا من يرغب في إظهار مشاعره، فمن المعقول أن تشارك هذه المشاعر، وبمجرد تحديد هذه المشاعر أو تعريفها، وكيفية التحكم فيها.

٢٣- أتحاشى مشاركة تجاربي الشخصية.

- تذكر أن مثل هذه التجارب قد يكون مصدراً هاماً للتعليم والتواصل مع الشخص الآخر:
- ابدأ بالشخص الذي تثق فيه، وبالموضوعات التي هي آمنة إلى حد ما.
- حاول أن تتجنب مشاركة التجارب الشخصية لمجرد أن تلقي محاضرة طويلة - على الشخص الآخر، أو لأن تقلل من تجاربه الشخصية.

٢٤- أحاول جاهداً ألاَّ أجعل الشخص الآخر يعرف..

- افعل العكس ذلك تماماً. إذا كان السلوك غير ملائم، فإنه يعطي الفرصة للشخص الآخر أن يقوم بتصحيحه، أو أن يعتذر عنه أو أن يشرح تأثير هذا السلوك عليك.
- استخدم أسلوب إس - بي - آي. اشرح الموقف الذي حدث فيه سلوك الشخص الآخر، اشرح هذا السلوك، وتأثيره عليك.
- وجه الدعوة إلى الشخص الآخر ليخبرك بمدى تأثير سلوكك عليه/عليها.

تذكر، جيم، القائد الذي يعاني من كثير من المشاكل مع مرؤوسيه؟

باستخدام مهارة الاستماع العملي. الفرصة للعودة إلى الماضي، يمكن لمحادثته مع "ماري" أن تشير كالآتي:

جيم: ماري، أريد أن أتحدث إليك، أعتقد أن شيئا ما يقف عائقاً في طريق عملنا معاً (يتوقف قليلاً، وتومئ ما ري). أحاول أن أفهم وأغيَّر ذلك (تومئ ماري مرة ثانية). إن سماع ملاحظاتك سوف يساعدني كثيراً.

ماري: (لا تدري من أين تبدأ): حسناً، أريد أن أقول: إن واحدة من المشاكل هي أننا لا نتمتع بالمرونة الكافية - يدق جرس التليفون المحمول (تليفون جيم).

جيم: (محاولاً ضرب التليفون ووضعه على نمط الصامت، ثم وضع جهاز التليفون جانبا): أتأسف، نسيت أن أضعه على الصامت أو إغلاقه؛ كنت تقولين: إننا لا نتمتع بالمرونة الكافية؟

ماري: نعم. جدولنا يتسم بعدم المرونة، ومع طبيعة العمل الذي نقوم به، لا داعي أبداً أن يكون كذلك. وفي حالتي أنا، فإنه من المفيد أن تكون فترة الغداء بالنسبة لي قصيرة، وأن أغادر العمل قبل النهاية ببضعة دقائق بعد الظهر، لأنني إذا لم أستطع الوصول إلى دار الحضانة التي أضع ابني فيها، فسوف تقوم الدار بإضافة دولاراً عن كل دقيقة تأخير.

جيم: (يظهر جيم تعجبه ويطلق زفرة "واو"). دولاراً بالدقيقة. يمكن أن يتراكم ذلك حتى لو كانت مجرد خمسة دقائق في اليوم،.. - خمسة أيام في الأسبوع.

ماري: (حشرجة في الصوت، ولكن تحاول أن تتماسك): الأسوأ من أنه في هذا اليوم كنت آخر أولياء الأمور في الوصول إلى دار الحضانة لتسلم طفلي. كان مُدرّس "نك" غاضباً جداً، وبدا عليه الخوف. لقد قال لي فيما بعد: إنه كان متخوفاً من عدم حضوري المرة.

جيم: (يومئ برأسه): أرى ما تقولين. أنا لست لدي أطفال، ولهذا فلم أتعرض لمثل هذا الموقف، لكنني أرى جيداً أن هذا الأمر يمكن أن يسبب

استياءً شديداً. الآن دعيني أناقش ذلك – فكرتك هي أن تأخذي وقتاً أقصر في الغداء، وتغادرين العمل مبكرا؟

ماري: نعم

جيم: هذا شيء يمكن عمله بهذا الشكل، فإن وقت عملك لن يتأثر، وفي ذات الوقت تستطيعين استلام طفلك من دار الحضانة في الوقت المطلوب. فلتبدئي في تطبيق ذلك اعتبارا من اليوم إذا أردت. أنا سعيد جداً بهذا الحوار.

ماري: وأنا أيضاً. أشكرك كثيراً.

جيم: شكراً لك أيضاً.

يستطيع الاستماع العملي أن يترك أثراً كبيراً في تواصلنا مع بعضنا البعض. تصبح علاقات العمل أكثر صلابة ومتانة، تعتمد على الثقة والاحترام والأمانة. يستفيد القادة من عمق هذه التفاعلات والمعلومات التي تترتب عليها. إنها توفر لهم فرص التخطيط والاستمرار مع هذه المعلومات والأفكار والمعرفة. إن الاستماع العملي ليس ترفا قدر ما هو ضرورة – في العمل القيادي. إنه ليس وسيلة لجعل الآخرين يشعرون بالغبطة والسعادة. إنه في الحقيقة يكون مهماً وحاسماً في المهام التي تواجه قادة اليوم.

قراءات مقترحة

Barker, L. L., & Watson, K. (2000). Listen up: How to improve relationships, reduce stress, and be more productive by using the power of listening. New york: st. Martins's Press.

Burley-Allen, M. (1995). Listening: The forgetten skill (2nd ed.) New York: Wiley.

Kahane, A. (2204). Solving tough problems: An open way of talking, listening, and creating new realities. San Francisco: Berrett-Koehler.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). FY`

for your improvement: A guide for development and coaching (4th ed.) Minneapolis, Mn: Lominger.

Nichols, M. P. (1995). The lost art of listening: How learning to listen cn improve relationships. New York: The Guilford Press.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). Communicating across cultures. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Shafir, R.Z. (2003). The zen of listening Mindful communication in the age of distraction. Wheaton, IL: Quest Books.

Sullivan, J.E. (2000). The good listener. Notre Dame, IN: Ave Maria Press.



خلفية مبسَّطة عن مركز القيادة الإبداعية

لأكثر من خمسة وثلاثين عاماً عمل معهد القيادة الإبداعية مع الآلاف من القادة لتطوير مهاراتهم. كان مدخلنا إلى ذلك هو مساعدة القيادة في زيادة وعيهم بخصوص سلوكيات العمل، الأداء، نقاط القوة والضعف، وتوفير الفرصة لهم للتكييف، وتعلم المهارات الجديدة. يعتبر الاستماع العملي الأداة التي تم تكاملها في العديد من البرامج، التي يقدمها المركز. كثيراً ما نقوم بإلقاء الضوء على السلوكيات المرتبطة بالاستماع العملي في مناقشاتنا عن إعطاء وتسلُّم تغذية ارتجاعية، التعامل مع الصراعات، بناء العلاقات، بناء الفرق، وهكذا. تعالج السلوكيات التي ترتبط بالاستماع

العملي في التقييمات العديدة التي يستخدمها المركز، بما في ذلك نطاق المهارة، مقارنات الأداء المرجعية، وكذلك مؤشر كامل للقيادة. يحتل الاستماع العملي أيضاً جزءاً كبيراً في منهجياتنا للتغذية الارتجاعية والتدريب. يعتبر مدخل مركز القيادة الإبداعية للتدريب فريداً في نوعه، حيث يشجع الأشخاص لأن يقترحون الحلول بأنفسهم. ولكي نعمل مع من يتلقون التدريب، فإن المدرب لابد وأن يكون ماهراً وعملياً في الاستماع.

وعلى حين يكون الاستماع العملي أسلوباً مهمّاً في تطوير القيادة، بدأنا ننظر إليه كمجموعة جوهرية من المهارات لكل القادة. إن القدرة على الاستماع العملي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعديد من المهارات القيادية، والتي تعتبر ضرورية في مناخ الأعمال هذه الأيام، تشتمل مثل هذه المهارات على القدرة على التكييف والمرونة في ظل التغيرات التي تحدث. اعتبر وجهات نظر الآخرين، قم بقيادة الموظفين مستخدماً الإدارة بالمشاركة، قم ببناء العلاقات الهامة، وأخيراً قم بإدارة التغيير. لقد لاحظنا في السنوات القليلة الماضية مزيداً من الاهتمام بمهارات الاستماع من القادة، الذين يحضرون برنامجنا. إن القادة الذين يحصلون على تغذية ارتجاعية سلبية يرجعون ذلك إلى عدم القدرة على الاستماع جيداً. كما أن فريقاً آخر من القادة قد سمعوا مباشرة أنهم ليسوا مستمعين فاعلين. وللتغلب على هذه المشكلة، قمنا بجعل منهجنا للاستماع العملي مباشراً وواضحاً.



ملخص النقاط الرئيسة في هذا الكتيب

الاستماع العملي هو رغبة الشخص وقدرته على الاستماع والفهم.

يمكنك أن تصبح مستمعاً فاعلاً وقائداً من خلال تعلّم مهارات الاستماع العملي:

- الانتباه
- التمهل في الحكم على الأمور
- التفكير العميق
- التوضيح

- التلخيص
- المشاركة

وبإعطاء المزيد من الاهتمام بسلوكياتك وسلوكيات الآخرين، فإنك بذلك تخلق جواً متميزاً للنقاش والتحاور. عليك أن تعيد النموذج الفعلي ولغة الجسد، وكذلك التعبيرات التي تظهر على الآخرين - اهتماماً قوياً.

إن عملية التمهل في الحكم على الأمور يمنحك القدرة على تقبل الأفكار ووجهات النظر الجديدة - تفهم كيف يرى الأشخاص الآخرون العالم. توضح ممارسة التعاطف مدى انفتاح تفكيرك وصبرك، واعترافك بوجود وجهات النظر المختلفة.

إن التفكير العميق في معلومات الآخرين ووجهات نظرهم ومشاعرهم هو طريقة توضح أنك تسمع وتتفهم. عليك باستخدام إعادة الصياغة لتؤكد فهمك للأمور. لا تفترض أبداً أن تفهم جيداً، ولا تفترض أيضاً أن الشخص الآخر يعلم أنك تعرف.

يعتبر التوضيح نقطة تحقيق مزدوجة بخصوص الأمور الغامضة. - عليك باستخدام الأسئلة المفتوحة والتوضيحية لهذا الهدف.

يُمكّن التلخيص العديد من الأشخاص من رؤية أفكارهم، ويؤكد مدى فهمك لأفكارهم وآرائهم. ربما يؤدي التلخيص إلى أسئلة إضافية وأنت بصدد حل المشكلة. يساعد الاتصال أيضا كلاكما في توضيح المسؤولين المشتركة والمتابعة.

وبمجرد أن تتضح رؤيتك بوجهة نظر الطرف الآخر، يحين وقت المشاركة - تقديم أفكارك، مشاعرك، واقتراحاتك ومشاركة الموضوعات ذات الأهمية.

يمكن للاستماع الفعال أن يكون أثراً فاعلاً وكثيراً في تفاعلاتك واتصالاتك بالآخرين. ستكون علاقات العمل أكثر صلابة، تعتمد على الثقة، والاحترام والأمانة. لا يمكن اعتبار الاستماع العملي ترفا. ذلك لأنه يكون "حاسمًا وضروريّاً - في عملية القيادة، إنه ليس شيئا يراد به جعل الآخرين يشعرون بالراحة، إنه في الحقيقة مُكّون حاسم في المهام التي تواجه قادة اليوم.

